

Piotr Michalak

Jak zwiększyć efektywność swojej firmy

www.ententa.pl

Niniejszy artykuł zainspirowany jest rozdziałem z książki o inżynierii systemów zarządzania produkcją, jednak można – i należy – tę wiedzę zastosować w każdej firmie.

Również w usługowej i handlowej. Bowiem usługi to wbrew pozorom też... produkcja. Zarówno firma usługowa jak i produkcyjna produkują – produkt lub usługę. A firma handlowa sprzedaje, a więc na wyjściu też ma produkt.

Wszystkie firmy mają swoje zasoby, ludzi, inwestycje, realizują zamówienia i projekty, obsługują procesy, sprzedają, itd. **Jak zatem zwiększyć efektywność swojej firmy?**

Kilkadziesiąt lat temu w przemyśle USA i Japonii zaczęły się pojawiać maszyny, systemy i koncepcje zarządzania, które miałyby przyspieszyć rozwój tych firm i zwiększyć ich możliwości zarobkowe.

Tak jak kiedyś szwalnie zatrudniały szwaczki, które na typowych maszynach do szycia szyły ubrania, tak teraz cały proces szycia w firmie jest zautomatyzowany, a ubrania przechodzą przez jedną wielką linię produkcyjną.

Pracownicy są wykwalifikowani w innej dziedzinie – niekoniecznie potrafią szyć – potrafią za to ustawić komputer obsługujący maszynę szyjącą, aby uszyła nam garnitur według dostarczonego projektu.

Trochę inaczej wygląda to w firmach usługowych. I handlowych. Tu nie mamy maszyn. Tu mamy ludzi, którzy produkują usługę, albo sprzedają. Co zatem możemy zrobić?

Wspólny mianownik znajdziemy w czterech kategoriach:

- Automatyzacja
- Zmiany organizacyjne
- Technologie informatyczne
- Technologie komunikacyjne

Te cztery czynniki zazębiają się ze sobą i warunkują jeden wielki system, którym jest Twoja firma, moja firma, każda firma, niezależnie od profilu.

Automatyzację rozpatrywaliśmy w kontekście maszyn. A gdyby tak pomyśleć o niej w kontekście ludzi? Albo dystrybucji? Albo systemów IT?

Jeśli – hipotetycznie – zatrudniasz dwie asystentki, by:

1. Odfiltrowywały pocztę od spamu
2. Odbierały telefony i kierowały gdzie należy
3. Wysyłały paczki
4. Kupowały materiały biurowe

Jak dużo ich czasu zaoszczędziłbyś, gdybyś:

1. Zainstalował im program „The Bat!” do odbierania poczty, do którego dostępne są wspaniałe wtyczki perfekcyjnie odfiltrowujące spam? Koszt programu to jednorazowy wydatek ok. 150zł. Koszt odfiltrowywania spamu przy względnie silnej obecności Twojej firmy w Internecie to ok. 30 minut dziennie. Koszt pracy asystentki, założmy 17zł/h. Inwestycja zwraca się po około 17-18 dniach. Potem już tylko zyskujesz, około 2200zł rocznie w czasie sekretarek.
2. A gdybyś zainstalował u siebie aparat z automatyczną sekretarką i systemem typu „Wybierz 1, aby połączyć się z działem sprzedaży, wybierz 2 aby...”? Jeśli Twoja asystentka spędza dwie godziny dziennie na telefonie, dolicz do tego ukryty koszt rozpraszania jej od innych obowiązków i zmniejszenia przez to jej wydajności w innych zadaniach. Odrywana co chwilę od np. składania oferty dla Twojego klienta, może robić to dłużej i gorzej.

I tak dalej. Każdy proces w każdej firmie można opisać i zoptymalizować. My, mali przedsiębiorcy często robimy to zbyt na zdrowy rozsądek, przez co podejmujemy nieracjonalnie decyzje i przeoczamy wiele szans na poprawę.

Kupujemy np. automatyczną sekretarkę, mimo iż z rachunku zysków i strat wynika, iż zwróci nam się ona dopiero po 2 latach – bo odbieramy mało telefonów i mamy mało działów.

Nie zauważamy za to np. tego, że klienci odchodzą do konkurencji, bo w jednym z naszych sklepów jest za mało kas i pracowników, aby obsługiwać wszystkich na bieżąco.

Zmiany organizacyjne w naszej firmie mogą przyspieszyć jej rozwój i zwiększyć produktywność.

Przykładowo, jeśli dział marketingu i sprzedaży jest całkowicie odseparowany od Twojego działu obsługi klienta, zdziwiłbyś się jak dużo więcej możesz zacząć sprzedawać, gdy konsultanci z BOK zaczną nagle dosprzedawać Twoje usługi dotychczasowym klientom.

Przykładowo, gdy klient dzwoni w sprawie swojej domeny, można telefonicznie odsprzedać mu serwer. Taka zmiana wymaga jednak zintegrowania działów BOK i sprzedaży.

Podobnie jest z technologiami komunikacyjnymi. Rozwiąż umowę ze starym operatorem i poszukaj nowego, lepszego. Jeśli Twój telemarketerzy dzwonią do USA, załóż i opłać im konto w Skype, lub poszukaj innego taniego rozwiązania.

Ale to nie wszystko. Jeśli zarządzasz wieloma projektami na raz, a Twój pracownicy nie mają wglądu w aktualny stan prac, znów tracisz na tym. Jeśli jednak założysz dla swojej firmy

zintegrowany system zarządzania projektami umieszczony na centralnym serwerze, do którego każdy ma dostęp, wygrywasz.

Wymieniłem wcześniej kategorię „Technologie informatyczne”. Podam przykłady.

Przypuśćmy, że instalujesz CRM, koniecznie dopasowany do Twoich potrzeb – i zaczynasz sprzedawać więcej, bo nagle Twoi handlowcy nie muszą latać z kalendarzykami w rękach. A dodatkowo działają w zgodzie z wcześniej ustalonym procesem pozyskiwania klienta, który cały czas dodatkowo testujesz i modyfikujesz – a więc doskonalisz. Zyski rosną.

Twoi dostawcy tymczasem zaczynają regularniej odwiedzać klienta, łatwiej im odfajkować wykonane zadanie, regularnie dostarczają np. określone materiały promocyjne... Klient jest bardziej zadowolony, kupuje częściej, za więcej i poleca Cię innym.

Następnie instalujesz system ERP i nagle okazuje się, że Twoi klienci już nie muszą czekać tydzień na dostawę, lecz parę dni. Masz mniejsze nadwyżki magazynowe i mniejsze koszty z tym związane. Wiesz więcej o tym ile zyskujesz na inwestycjach w poszczególne towary, dodatkowo potrafisz oszacować popyt na przyszły miesiąc dokładniej i w krótszym czasie. Sprzedajesz więcej, wydajesz mniej i oszczędzasz czas.

Omówiłem już każdą kategorię. Może zatem warto wiedzieć jak to jest w produkcji, gdzie systemów zatrzesienie. Otóż w produkcji zaczęło się tak, kolejno:

1. Obrabiarki mechaniczne, sterowane ręcznie a więc najmniej wydajne,
2. Obrabiarki sterowane cyfrowo, już bardziej wydajne,
3. Centra obróbkowe – pozwalające obrobić przedmiot od A do Z w jednej tylko maszynie i uzyskać prawie gotowy wyrób,
4. Roboty, wykonujące proste czynności manualne za ludzi,
5. Elastyczne systemy produkcyjne (potem: zintegrowane komputerowo), czyli zbiór wyposażenia, które obsługują zarówno wytwarzanie, jak i procesy pomocnicze, przygotowanie technologiczne, organizację – dzięki komputerom.
6. Do powyższego doszły bardziej uniwersalne systemy komputerowe, wspomagające projektowanie, prace inżynierskie, planowanie procesów, sterowanie jakością i zarządzanie danymi.
7. Wreszcie pojawiły się systemy ERP, które dołożyły do powyższego moduły do zarządzania kadrami, finansami, planowaniem, sprzedażą, zarządzaniem jakością, zamówieniami...
8. Na końcu pojawiły się systemy ERP II, czyli eERP – przedsiębiorstwa połączone systemami internetowymi od razu komunikują się ze sobą - z automatu.

Zauważ, że jeśli taka hipotetyczna fabryka otrzymuje w danym tygodniu 14 zamówień na 10 glebogryzarek (przedmiot hipotetyczny), a wyprodukowanie 1 glebogryzarki wymaga zużycia 5 ustrojstw, to taki system ERP II:

1. Przyjmuje zamówienie i fakturuje.
2. Dolicza 140 glebogryzarek do sprzedaży w danym miesiącu i do statystyk i do księgowości i do oceny rentowności inwestycji.
3. Dokonuje korekty przewidywanego popytu.
4. Zamawia 140 razy 5 ustrojstw od partnerów dostawców do odpowiednich działów fabryki.
5. Uwzględnia koszty we wszystkich statystykach. Sprawdza, czy mamy płynność finansową.
6. Przekazuje dane do systemu CIM (do zarządzania produkcją), który:
7. Planuje produkcję w czasie i rozkłada ją tak, aby było najefektywniej.
8. Pobiera projekt glebogryzarki z centralnego repozytorium projektów i programuje maszyny do wykonania i do montażu.
9. Steruje kontrolą jakości.
10. Gromadzi i kontroluje dane produkcyjne i eksploatacyjne.
11. (ERP) Gdy produkt opuszcza fabrykę i wędruje do klienta, przekazuje ewentualne faktury nieopłacone do działu windykacji ;)

Robi wrażenie prawda? A wszystko to w jednym tylko systemie, albo w paru połączonych.

Zachęcam na koniec do poszukania w wyszukiwarkach i zapoznania się z koncepcjami:

- TQM (total quality management)
- JiT (just in time)
- TOC (theory of constrain)
- BPR (business process reengineering)
- Lean Production

Generalnie zasada powyższych idei jest taka, że w naszej firmie powinniśmy zarządzać procesami świadomie, opisywać je i stale doskonalić. Powinniśmy identyfikować potrzeby klienta i „ustawiać” nasze procesy pod niego.

Powinniśmy dążyć do jak największego przepływu! To da nam największą wydajność. W tym celu znajdujemy wąskie gardła w procesie dostarczania wartości klientowi – to może być np. nasz kurier, który nie wyrabia się z dostarczaniem przesyłek.

Maksymalizujemy wykorzystanie wąskiego gardła – albo motywujemy kuriera, albo płacimy mu za nadgodziny, albo zatrudniamy dodatkowych kurierów. Kiedy już nie ma tu wąskiego gardła, szukamy następnych i znów je wzmocniamy.

Dążymy ponadto do obniżenia kosztów i skrócenia czasu realizacji zamówienia.

Jednocześnie należy pamiętać o zasadzie Michaela Portera. Otóż powyższe idee i zasady dążą do efektywności operacyjnej. Pamiętajmy, że efektywność operacyjna sama w sobie nie musi prowadzić do długofalowej przewagi konkurencyjnej.

Do przewagi konkurencyjnej prowadzi przewaga strategiczna, a więc np. dostarczenie unikalnej wartości. Firma doskonała operacyjnie bez przewagi strategicznej, to miernota utrzymująca się na powierzchni, do czasu gdy znajdzie się ktoś o niższych cenach.

Firma z przewagą strategiczną ale bez doskonałości operacyjnej to dopiero firma o ogromnym potencjale. Jeśli już bowiem dostarczamy unikalnej wartości, możemy robić to efektywniej, wydajniej i skuteczniej, z wielokrotnością ustawnie nasze zyski.